SECTION B

GUIDE DU CAHIER DES CHARGES

ETAT DE VAUD
LIBERTÉ ET PATRIE

Reproduction autorisée avec mention de la source – Etat de Vaud / SPEV – janvier 2002

Table des matières

Guide du cahier des charges

	PAGE
1. Cahier des charges et entretien d'appréciation	**2**
2. Notion de poste et de décision d'organisation	**3**
3. Instruments de l'organisation structurelle	**5**
4. Etablissement d'un cahier des charges	**6**

GUIDE DU CAHIER DES CHARGES

Le cahier des charges, appelé aussi description de poste, permet de clarifier la position occupée, les attentes professionnelles, les responsabilités et les délégations confirmées.

De plus, le cahier des charges définit le profil exigé par le poste: formation, expérience professionnelle et compétences particulières.

Les responsabilités attribuées à un poste sont permanentes. Elles deviennent ainsi les éléments-clés de l'entretien d'appréciation, qu'il s'agisse de la maîtrise du poste ou des objectifs qui sont fixés d'un commun accord sur cette base.

1. CAHIER DES CHARGES ET ENTRETIEN D'APPRÉCIATION

Le cahier des charges est le fondement de l'entretien d'appréciation, car il permet:

- de préciser le rôle, les responsabilités principales du poste, ainsi que les activités qui en découlent
- de dégager les exigences prioritaires pour réaliser les prestations attendues
- d'identifier l'ensemble des connaissances et des compétences requises pour assumer de manière satisfaisante les responsabilités du poste
- de communiquer et de faire accepter par le/la titulaire le rôle et les prestations attendues dans son poste.

Il appartient donc à chaque chef-fe direct-e, avec la participation des titulaires, de s'assurer:

- qu'un cahier des charges valable existe pour chaque poste
- qu'il décrive le poste tel qu'il est dans la réalité
- qu'il soit modifié et adapté en fonction de l'évolution du poste et des changements dans l'organisation de l'entité.

2. Notion de poste et de décision d'organisation

La notion de poste constitue la plus petite unité organisationnelle. Elle se caractérise par un cahier des charges et par:

- un **numéro d'identification**

- un **taux plafond d'occupation:** exprimé en «équivalent temps plein» (ETP): unité de mesure des effectifs, 1.0 ETP correspond à 1 poste à 100 %; le poste est qualifié de collectif si l'ETP est supérieur à 1.0

- une **fonction maximum**; la notion de fonction regroupe des postes dont les responsabilités, les rôles et les compétences dominantes sont suffisamment proches pour être considérés comme semblables; la fonction se compose d'un titre, d'une définition officielle et d'une classification en lien avec l'échelle des traitements.

Le poste est vacant ou occupé par un titulaire selon un contrat d'engagement fixant notamment son taux d'activité, sa fonction et son traitement.

Les postes sont décrits par un cahier des charges et, à l'ACV, sont recensés dans **une décision d'organisation**. Il s'agit d'un document officiel, fixant la structure (organigramme) et l'effectif d'une entité (en principe un service ou un office) en regard des missions qui lui sont attribuées. Elaborée par le service ou l'entité concernée, en collaboration avec le SPEV, approuvée par l'autorité compétente (le Chef de département, respectivement le Tribunal cantonal pour l'OJ ou le Tribunal administratif) après visa du SPEV, la décision d'organisation permet de:

- déterminer le niveau maximum de fonction des postes (sur la base de l'analyse des cahiers des charges),
- définir les liens hiérarchiques,
- garantir l'équilibre entre les niveaux de postes (par comparaison du poids des responsabilités et des liens hiérarchiques),
- recenser les postes réguliers ou provisoires.

2. NOTION DE POSTE ET DE DÉCISION D'ORGANISATION

Les postes inscrits dans la décision d'organisation sont différenciés selon leur nature:

a) poste régulier: poste permanent dont l'ETP est financé par le compte de fonctionnement;

b) poste provisoire: poste à durée limitée (de plus de 6 mois), lié à un projet spécifique, dont l'ETP est financé par un crédit d'investissement ou le compte de fonctionnement en vertu d'une décision particulière (réallocations, constituante, etc.).

Plusieurs salariés de l'Administration cantonale ne sont pas considérés comme titulaires de postes. Il s'agit du personnel engagé non sur des postes définis mais en fonction de disponibilités budgétaires. A l'intérieur de cette catégorie de personnel, qui n'est pas concerné par les entretiens d'appréciation au sens de l'article 36 de la loi sur le personnel, il faut distinguer:

a) le **personnel en formation**: personnel des catégories 70 à 79, regroupant notamment les apprentis, les stagiaires et les aspirants;

b) le **personnel auxiliaire**: personnel d'appoint des catégories 80 à 89, regroupant les salariés du compte 3016;

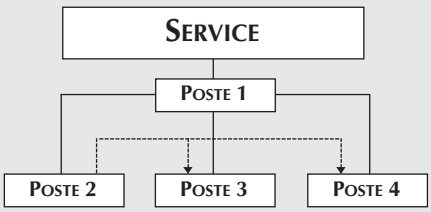
c) le **personnel temporaire**: salariés du compte 3011 engagés sur contrat à durée déterminée ne pouvant en principe excéder 6 mois,

d) le **personnel intérimaire**: personnel du compte 3081 en renfort ponctuel des effectifs d'une entité et dont la prestation est facturée par un tiers.

Pour répartir de manière adéquate les responsabilités et regrouper les postes de manière cohérente au sein de structures organisationnelles performantes, le responsable a recours à 3 instruments de base:

L'organigramme définit:

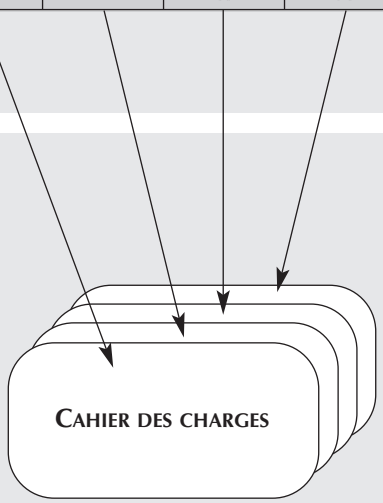
- les postes avec leurs caractéristiques (cases)
- les liens hiérarchiques (traits pleins)
- les liens fonctionnels (traits pointillés)
- les subdivisions (groupement des postes)



Le diagramme de fonction définit:

- les postes (en colonne)
- les missions et activités (en ligne)
- les niveaux de responsabilité
  - D décide (signature)
  - R est responsable
  - A assiste
  - E exécute
  - C contrôle
  - P préavise

	POSTE 1	POSTE 2	POSTE 3	POSTE 4
MISSION A				
- resp. a	R	A	–	–
- resp. b	R	–	–	C
- resp. c	D	–	R	A
- resp. d	R	–	–	–
- resp. e	R	P	E	–
MISSION B				
- resp. aa	D	A	R	A
- resp. bb	–	–	R	A



Le cahier des charges définit:

- les caractéristiques du poste
- le titulaire
- les liens hiérarchiques
- la suppléance
- la raison d'être du poste
- le pouvoir d'action et de représentation
- les responsabilités et les activités principales
- le profil de compétences requises

4. Etablissement d'un cahier des charges

Version révisée du: préciser la date
Annule et remplace la version du: date de la dernière remise à jour

1. Identification du poste

Département	Nom du département (abréviation).
Service/office	Nom du service / de l'office en entier et l'abréviation.
Dénomination du poste	On indique le titre effectivement utilisé dans le service et vis-à-vis de l'extérieur.
No du poste selon décision d'organisation	Le poste contient un numéro d'identification défini dans la décision d'organisation du service ou de l'entité.

2. Positionnement hiérarchique du poste

2.1. Dénomination du poste du/de la supérieur-e direct-e	**Indiquer le nom du poste** et non celui de la personne.
2.2. Postes hiérarchiquement subordonnés	**Dénomination des postes (pas de personnes)** directement rattachés à ce poste selon l'organigramme de l'entité.

3. Titulaire

Nom/Prénom	Nom et prénom de la personne occupant le poste.
Fonction actuelle	Titre. Libellé officiel. La fonction est composée d'un libellé et d'une classification en lien avec l'échelle des traitements. Se référer à la brochure officielle "Fonctions publiques cantonales, classification et définitions; 1997".
Taux d'activité	Taux d'occupation de la **personne** occupant le poste.

4. MODE DE REMPLACEMENT

4.1. Le/la titulaire remplace:

En terme de **poste** et non de personne.

dans les domaines suivants

Préciser **les responsabilités** pour lesquelles le ou la titulaire remplace. Elles se trouvent sous le point 8 du cahier des charges de l'autre poste.

4.2. Le/la titulaire est remplacé-e par:

En terme de poste et non de personne.

dans les domaines suivants

Préciser les **responsabilités** pour lesquelles le ou la titulaire est remplacé-e. Elles se trouvent sous le point 8.

5. MISSION GÉNÉRALE DU POSTE

Il s'agit de la raison pour laquelle ce poste a dû être créé, elle est en lien étroit avec les missions officielles du service. La mission peut être rédigée en une ou deux phrases maximum.

Exemples:

- Contrôler l'application de la loi fédérale xxx par tel type d'usagers;
- Garantir le bon fonctionnement de yyy
- Accueillir les usagers du service

6. DÉLÉGATION DE COMPÉTENCES

Il s'agit des compétences déléguées de manière **officielle et permanente**, qui engagent le service.

- **Pouvoirs particuliers:**
  indiquer les signatures et les visas (exemple: signature du courrier courant; contrôle et visa des factures des fournisseurs, etc.)
- **Engagement financier:**
  indiquer les responsabilités financières directes et indirectes ainsi que les montants y relatifs (ex : ligne budgétaire de 500'000.- ; émoluments pour la prestation xxx d'un montant d'environ 90'000.-/an, etc.)
- **Représentation:**
  indiquer les groupes ou commissions dans lesquels la prise de position **engage fortement** le service, voire le département (ex : médias, commission fédérale sur la politique d'asile, etc.)

7. EXIGENCES REQUISES

Les exigences minimales exigées par la fonction doivent être indiquées, ce sont celles décrites dans la brochure officielle «Fonctions publiques cantonales, classification et définitions; 1997». D'autres exigences peuvent y être ajoutées pour les besoins du poste.

Formation professionnelle ou académique
Titre requis (Universitaire en général / Licence en xxx / CFC de yyy…) / ou formation jugée équivalente

Expérience professionnelle (domaines et années)
Postes occupés,
Domaines d'activités,
Types d'organisations et taille (public; privé; multinationale,…),
Durée d'activité,…

Connaissances particulières
Langues (déterminer le degré d'aptitude nécessaire et le niveau pour chacune; ex.: anglais communication écrite et orale);
Permis de conduire (si nécessaire préciser lequel);
Logiciel particulier non usuel (préciser lequel);
Etc.

8. DESCRIPTION DU POSTE

Il s'agit de préciser les responsabilités (8.1) et les activités / tâches (8.2) liées à l'accomplissement de la mission exposée en rubrique 5.
Ces points sont très importants, car ils serviront de base aux entretiens d'appréciation.

8.1. RESPONSABILITÉ PRINCIPALES

Décrire les responsabilités principales (minimum 3 et maximum 7) qui permettent de remplir la mission du poste décrite en rubrique 5.

Exemples:

Assurer la permanence téléphonique; contrôler les factures …; superviser le déroulement de …; organiser la diffusion de…; assurer la coordination de …; mettre en œuvre…; etc.
Une responsabilité principale s'exprime généralement en une seule phrase courte et facilement mémorisable, faite de termes simples et accessibles à tous, respectant les éléments suivants:

- **Verbe d'action** exprimant une responsabilité
- **Complément** indiquant une finalité, un but général

Exemples de verbes d'action indiquant une responsabilité entière:

- être responsable de; garantir; assumer; assurer; gérer; diriger; administrer; mener; conduire; piloter; orienter; créer ; promouvoir; animer; développer; satisfaire; etc.

Exemples de verbes d'action indiquant une responsabilité partielle, de participation ou d'assistance:

- collaborer; contribuer; coopérer; participer; prendre part; assister; partager; favoriser; conseiller; etc.

La responsabilité principale vise toujours un résultat permanent (et non pas un objectif ponctuel), une contribution à la mission du poste.

Une seule responsabilité principale d'un-e chef-fe peut donner lieu à plusieurs responsabilités principales pour des postes subordonnés.
Les responsabilités principales sont liées au poste et non à la personne. Elles doivent être adaptées ou modifiées lorsque le poste change. La mise à jour du cahier des charges se fait, si nécessaire, lors de l'entretien d'appréciation.

8.1.bis EXIGENCES PARTICULIÈRES

L'exigence particulière est à comprendre comme un ou plusieurs critère(s) de succès lié(s) à l'atteinte du résultat permanent visé (volume ou qualité de certaines prestations; niveau de savoir ou savoir-faire particulier,…).

Pour l'entretien d'appréciation il est important de bien cerner ces critères de réussites.

Exemples:
Saisir au minimum 10 dossiers par jour; sans faute d'orthographe; connaître la loi xxxx et son règlement d'application; maîtriser l'application yyyy; etc.

8.2. ACTIVITÉS / TÂCHES PRINCIPALES

Pour chacune des responsabilités principales de la rubrique 8.1., lister les activités / tâches principales (maximum 5) qui permettent d'exercer cette responsabilité.

Toute activité/tâche se décompose en objets et en actions.

Il est recommandé d'organiser les activités/tâches d'abord en fonction des objets puis des actions selon leur ordre chronologique.

Exemples d'activités principales pour une responsabilité liée au budget:
Analyser les écarts entre budget et comptes; recueillir les données pour préparer le budget; élaborer un projet de budget; consulter les responsables de l'entité; etc..

Autres exemples:
Vérifier les informations transmises; saisir dans le logiciel yyy; distribuer le document au collaborateurs xyz; classer les dossiers/répondre au téléphone; prendre les rendez-vous; informer le chef de service;…

8.2. ACTIVITÉS / TÂCHES PRINCIPALES (SUITE)

Temps moyen en % : estimer le temps moyen annuel en % consacré à chaque activité / tâche principale. Les pourcentages doivent être approximatifs et arrondis. Le **total des % doit correspondre au taux d'activité** du/de la titulaire.
Exemple: si le titulaire est à 80% le total doit être de 80%.
Recommandation:
Idéalement, pour s'assurer de la cohérence des cahiers des charges et de leurs différentes rubriques, il faudrait arriver à un continuum partant des missions du service pour arriver aux activités des postes.

SERVICE	POSTES	RESPONSABILITÉS	ACTIVITÉS
Mission A	Mission poste 1	Responsabilité a Responsabilité b Responsabilité c Responsabilité d Responsabilité e	a1; a2; a3; a4 b1; b2; b3 c1; c2; c3; c4; c5 d1; d2; d3; d4 e1; e2; e3
Mission A	Mission poste 2	Responsabilité aa Responsabilité bb Responsabilité cc Responsabilité dd Responsabilité ee	aa1; aa2; aa3 bb1; bb2; bb3; bb4, bb5
Mission A	Mission poste 3	Responsabilité aaa Responsabilité bbb Responsabilité ccc Responsabilité ddd	aaa1; aaa2; aaa3; aaa4 bbb1; bbb2; bbb3; bbb4 ccc1;
Mission B	Mission poste 4 Mission poste 5	Responsabilités poste 4 Responsabilités poste 5	
Mission C	Mission poste 6 Mission poste 7 Mission poste 8 Mission poste 9	Responsabilités poste 6 Responsabilités poste 7 Responsabilités poste 8 Responsabilités poste 9	

8.3. RELATIONS INTERNES/EXTERNES

Lister les principales structures, internes et externes au service, avec lesquelles le/la titulaire du poste se trouve en constante interaction ou avec lesquelles il/elle doit souvent collaborer.

9. PROFIL DU POSTE/COMPÉTENCES ESSENTIELLES

Une liste de compétences avec leur définition est proposée dans le cahier des charges. Le/la responsable peut procéder de 2 manières:

a) Cocher uniquement les compétences jugées prioritaires pour le **poste**. Le nombre de compétences prioritaires ne devrait pas dépasser 7 items au maximum.

b) Définir le niveau requis pour chaque compétence à l'aide de l'échelle à 4 niveaux suivants:

- Niveau 1:
  connaissance de base et besoin d'aide pour effectuer le travail faisant appel à cette ressource
- Niveau 2:
  bonne connaissance de la ressource et la personne peut la reproduire dans le même contexte avec les mêmes consignes
- Niveau 3:
  connaissance approfondie de la ressource et la personne peut effectuer le travail de manière totalement autonome avec des consignes différentes ou dans des situations plus complexes
- Niveau 4:
  connaissance approfondie de la ressource et la personne est capable de former, de transmettre ce savoir à un collègue

4. Etablissement dun cahier des charges

Lors de la mise à jour du cahier des charges, en général pendant l'entretien d'appréciation, la liste des compétences exigées peut être modifiée si nécessaire.

Attention: les compétences exigées pour les personnes occupant le même poste doivent être identiques.

Pour une **annonce de mise au concours** d'un poste, il est utile de relever les critères exigés.

10. Approbation par

Les signatures indiquent l'accord des parties intéressées sur le contenu du poste, les exigences et attentes qui en découlent.